

META MOMEN TUM 2022

**Wie wir jetzt zukunftsmutig
unsere nächste Dekade gestalten**

I. Momentum:

HALLO WELT.

Wir hätten diesen Text lieber ohne Corona begonnen, aber leider kommt es wieder einmal anders als erhofft. Die Pandemie ist auch 2022 noch da und bringt die Welt aus dem Rhythmus und alles ins Wanken. In diesem Auf und Ab erleben wir einen beispiellosen Übergang in eine neue Realität, ein neues Ökologie-Bewusstsein, eine gespaltene Gesellschaft, eine Welt der Polarisierung und Paradoxien. In den nächsten Jahren erwarten uns mehr Krisen als je zuvor. „Business as usual“ ist tot, die Welt ist nicht mehr die, die sie mal war. In der Pandemie des Wandels kommt ein weiteres Problem aus der Unsicherheit ans Tageslicht: Wir sind als Gesellschaft orientierungslos geworden. Diese Orientierungslosigkeit lässt uns leiden.

Gründe? Gibt es viele.
Bleiben wir bei den wichtigsten.

DIE KRISE DER ZUKUNFTSBILDER

Ob in Politik, Wirtschaft oder Gesellschaft, überall ringen wir um neue Perspektiven und Zukunftsbilder. Währenddessen wächst das Spektrum der Herausforderungen: Es reicht von Wirtschafts-, Finanz- und Migrationskrisen, von Kriegen, (Cyber-) Terrorismus und gesellschaftlichen Umwälzungen – sei es durch technologische Disruptionen, wachsende soziale Ungleichheit oder den demografischen Wandel – bis hin zu ökologischen Problemen wie Naturkatastrophen, Artensterben, Ressourcenknappheit und dem fortschreitenden Klimawandel. Epochen Herausforderungen also.

Hier poppte schnell ein wirksames Zukunftsbild auf, eine Art Vision: die Rettung des Planeten. Über Nacht wurde die jahrzehntelange Kampfplust der Öko-Bewegung mit Fakten untermauert und zur neuen politischen Agenda.

Der lang gehegte Wunsch, Produkte und Prozesse nachhaltiger zu gestalten, ist endlich wahr geworden. Das ist eine gute Nachricht. Jetzt diskutieren wir Themen wie eine EU-Taxonomie für einen Wandel zu einer ökologischen Wirtschaft, eine radikale Ausrichtung der Automobilindustrie auf Elektromobilität oder auch die Höherbewertung von nachhaltigen Investitionen. Doch die Vision der Rettung unserer Lebensgrundlagen auf dem Planeten Erde ist ein Zukunftsbild, das aus der Not kommt. Und das befeuert die Angst.

KEINE ZUKUNFT OHNE TECHNOLOGIEKOMPETENZ

Eine der Ursachen für die Krise der Zukunftsbilder ist, dass vielen Entscheiderinnen und Gestaltern die Technologiekompetenz fehlt. Das ist im Zeitalter von Google, Amazon und Facebook leider fatal. Technologie war zwar immer schon ein zentrales Element von Zukunfts-Erzählungen und stets ein Treibstoff utopischer Fantasien dessen, was kommen könnte. Aber im Unterschied zur Vergangenheit ist Technologie heute keine Fantasie mehr. Unser Alltag ist durchdrungen von „Teams“-Meetings, man spricht von Krypto-Währungen bis hin zu „NFT“-Hypes.

Technologie ist nicht mehr wegzudenken und Technologiekompetenz zu einer Voraussetzung für die Teilnahme an der Wirtschaft der Zukunft geworden. Um ein kollektiv verbindliches Zukunftsbild entwi-

ckeln zu können, braucht es unbedingt technologische Expertise. Dieser Umstand verkleinert den Kreis aus fähigen und motivierten Zukunftsgestalterinnen und Zukunftsgestaltern – sowohl in der Politik als auch in der Wirtschaft.

In der Wirtschaft haben in jüngerer Zeit insbesondere zwei Konzepte die Management-Etagen erobert, die mehr auf Reaktion denn auf Aktion abzielen: Agilität und Resilienz. Sie haben sich schnell zu Haltungen entwickelt, die es Organisationen ermöglichen, im Krisenmodus erfolgreich zu bleiben und in der Unvorhersehbarkeit der Dinge sogar wachsen zu können. Warum sind diese Konzepte so erfolgreich?

RESILIENZ UND AGILITÄT SIND GUTE KONZEPTE. MANCHMAL ABER AUCH NUR MANAGEMENT-BLABLA.

Resilienz meint die Fähigkeit von Systemen, Personen und Organismen, sich an veränderte Umweltbedingungen anzupassen. Als neues Paradigma und Leitmotiv von Weltkonzernen markiert es einen historischen Bruch mit dem Optimismus der Systemkontrolle. Das Konzept der Resilienz hat die Vorstellung der festen Planbarkeit von Unwägbarkeiten auf den Kopf gestellt: Resiliente Systeme sind gerade deshalb sicher, weil sie im mechanischen Sinne „unsicher“ sind – weil sie ihre inneren Strukturen durch Anpassung wiederherstellen können.

Auch der Begriff „Agilität“ ist tief in unsere Unternehmenswelt vorgedrungen. Doch leider bleibt er dabei zu oft nur Modewort und Methodenset, um nicht zu sagen: Management-Blabla. Die Agilität von Unternehmen kommt nämlich nicht aus Organigrammen oder agilen Trainings. Sie liegt im Mentalen eines Unternehmens und ist eine kulturelle Ressource. Ressourcen müssen angelegt, gepflegt und gefördert werden. Das geht nicht von heute auf morgen.

DAS MINDSET DER ZUKUNFT IST EIN MINDSET DER CHANCEN.

Es klingt paradox, aber die Voraussetzung zur Gestaltung von Zukunft liegt heute in einer grundsätzlichen Unsicherheitskompetenz. Ihre Basis ist ein Mindset, das Wandel immer auch als Chance begreift. Das Unternehmen und die Menschen, die in ihm arbeiten, sind offen, flexibel und zukunftsutig.

In der metafinanz haben wir uns in den vergangenen Jahren intensiv auf den Paradigmenwandel von Systemkontrolle zu Agilität und Resilienz eingestellt. Somit sind wir heute besser vorbereitet als die meisten

Unternehmen. Wir sind als Menschen offen, als Team zukunftsutig und als Organisation flexibel. Wir verstehen uns als eine Familie des Wandels und pflegen eine Wir-Kultur, die hält und erhält.

Wir sind Wir-Kultur und diese Kultur ist ein wesentlicher Teil unserer Zukunft und unserer Vision: dem interLab. „Wir“ ist gewissermaßen der Weg ins „interLab“.

II. metafinanz:

ZUKUNFT, WIR SIND D'A.

WIE HABT IHR DAS GESCHAFFT?

Wir sind in der Zukunft angekommen, ja. Wie wir das geschafft haben? Zum einem haben wir rechtzeitig reagiert und begonnen, an der Entwicklung eines Zukunftsbildes zu arbeiten. Wir haben es aus der Historie der Entstehung heraus „interLab“ genannt und im Sommer 2021 bereits erste, konstruktive Dialoge zur Ausgestaltung des interLabs geführt: unsere Zukunftsdialoge. Sie haben gezeigt, dass wir auch hier wieder einen guten Riecher für die Zukunft hatten.

Was die angesprochene Technologiekompetenz für gute Zukunftsbilder angeht, sind wir im Vorteil. Wir stehen für Kompetenz im Umgang mit komplexen Technologien. Deshalb übertreiben wir nicht, wenn wir sagen, dass wir als Unternehmen mit unseren Aufgaben im Brennpunkt des Weltgeschehens stehen – oder stehen könnten. Zu keiner Zeit war der Anspruch an Sicherheit höher, noch nie waren die dafür nötigen Infrastrukturen vielschichtiger als heute. Hinzu kommt, dass sich im Krisenmodus das Dezentrale und systemisch Vernetzte konsequent durchgesetzt hat. Es ist also nicht nur unsere technologische Expertise, die uns in die Zukunft geführt hat. Auch unsere Organisation definiert einen Business-Standard der Zukunft.

UNSERE CHANCENRÄUME SIND GRÖßER ALS WIR DENKEN.

Das öffnet uns ungeahnte Möglichkeiten, unser Potenzial über das kommende Jahrzehnt bestmöglich zu entfalten. Unsere Chancenräume sind riesig: Noch nie waren ein agiles Mindset, eine gekonnte Change-Kultur und ein aktiver Gestaltungs-Drang wichtiger als heute. Innerhalb und außerhalb der Allianz Gruppe steigt der Bedarf an dem, was wir können und was wir sind. Wir können Technologie und

wir sind resiliente Entwicklerinnen. Wir können Wandel und sind neugierige Gestalter.

Jetzt gibt uns der vielfältige Wandel die Möglichkeit, unsere Märkte der Zukunft selbst zu erschaffen. Wir können mehr, als wir denken – lasst uns diese Gelegenheit am Schopf packen.

KUNDEN IN DIE ZUKUNFT FÜHREN: DAS IST UNSERE ZUKUNFT.

Wir sehen unsere Aufgabe jetzt darin, unsere Kompetenz der Resilienz und Agilität in völlig neue Angebote und Konstellationen zu übersetzen und anderen Unternehmen zu vermitteln. Dieses Angebot könnten wir „Change-by-doing“ nennen. „Change by doing“ kommt von „Learning by doing“; hat diesem aber voraus, dass wir nicht nur lernen wollen, sondern gleich zu gestalten beginnen. Denn nur indem wir gestalten, schaffen wir Change.

Wir sind in der Zukunft angekommen, das können wir guten Gewissens behaupten. Da die Welt sich stetig wandelt, bleiben wir auf keinen Fall stehen, sondern schreiten weiter voran. Wir haben die Ruhe der Erfahrung und das zeichnet uns aus. Wir haben die Chance auf Thought Leadership und das Zeug, den globalen Change zu begleiten und mitzugestalten. Wir. Unser Wir-Gefühl kann gar nicht zu oft betont werden.

„WIR-KULTUR“ ALS BILDENDE KRAFT DER ZUKUNFT.

In der Zukunft haben wir es täglich vor allem mit einem zu tun: Komplexität. Komplexe Fragen sind nicht einfach zu beantworten. Daher begegnen wir den Herausforderungen mit einer Wir-Kultur. Jedes Zukunftsbild wächst aus kollektiven Vorstellungen und einem konstruktiven Miteinander. Wo Gruppen konstruktiv kooperieren, kann Zukunft gelingen – wo nicht, wird Zukunft zum Streitfall. Deshalb ist es für uns entscheidend, in kollektiven Prozessen er-

folgreich zu sein – zum Beispiel mit unserer Inspiration Week.

Es braucht die Kraft des Individuums, verlangt gleichzeitig aber auch, dass es sich unterordnet. „Wir“ will Überlegenheit entwickeln, darf seine Player aber nicht unterdrücken. Ohne Konflikte kann sich im „Wir“ kein Vertrauen bilden und ohne Fehler kein Know-how. Ans „Wir“ muss man glauben, sonst bleibt es Illusion

III. Rückblick:

KONTRASTE, DIE UNS GEFÜHRT HABEN.

1. WIR HABEN UNS DEZENTRALISIERT: UND DAMIT EINEN BUSINESS-STANDARD DER ZUKUNFT VORWEGGENOMMEN.

Unser erster Schritt in die Zukunft bestand darin, die meta dezentral zu organisieren. Die Business Areas sind selbstorganisiert, eigenständig und dennoch im Verbund. Mit dieser Organisations-Struktur unterscheiden wir uns von vielen Mitbewerbern und haben, im Rückblick betrachtet, einen Business-Standard der Zukunft vorweggenommen.

Natürlich ist uns dieser Schritt nicht reibungslos und ohne Rückschläge gelungen. Aber heute wissen wir, dass sich die Komplikationen in Kapital verwandelt haben, denn jetzt verfügen wir über die nötige Erfahrung, um bestehende oder neue Kunden auf ihrem eigenen Weg in die Dezentralität beraten und begleiten zu können. Damit haben wir uns selbst zu einer Vorreiterin und einem Best Practice gemacht und daraus ergeben sich viele Chancen:

Nutzen wir unsere BA-Diversität für die vielen Chancen-Räume, die sich bieten:

- Nehmen wir unsere Modell-Wirkung wahr und teilen wir unsere Erfahrung und Expertise in Form von attraktiven Angeboten.
- Erzeugen wir Sogwirkung.
- Bedienen wir den wachsenden Bedarf an resilienten Strukturen.

2. WIR HABEN DEN CHANGE SCHON GEMACHT. DAS MACHT UNS ZUR AUTHENTISCHEN CHANGE-BERATUNG DER ZUKUNFT.

Change-Kompetenz bedeutet nicht nur, ein Unternehmen auf Veränderungen einzustellen und einzuspielen. Change-Kompetenz bedeutet, Vorboten des Wandels frühzeitig zu erkennen, die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen und das geeignete Tempo für die Veränderung zu finden. In diesem Prozess haben wir uns in den vergangenen Jahren gegenseitig herausgefordert und ausgebildet. Heute können wir diese Kompetenz in neue Projekte tragen und

damit ganze Themengebiete befruchten. Wir haben die Chance:

- Unserer Proaktivität und unser Change-Fokus helfen uns, Projekte zu gewinnen.
- Sorgen wir mit unserer Modellwirkung für Aufmerksamkeit jenseits der klassischen Dienstleistungen.

3. WIR HABEN ES „BEDÜRFNISVERSTEHEN“ GENANNT: IN ZUKUNFT NENNT MAN ES EMPATHIE UND GEWINNT DAMIT PROJEKTE.

Als wir uns „Bedürfnisverstehender“ genannt haben, waren wir in unserer Wortwahl vielleicht etwas unbeholfen. Jetzt kommt uns die Zukunft mit einem Begriff zu Hilfe, der noch mehr Erfolg verspricht, als wir dachten: Empathie. Sie macht in einer Wirtschaft, in der immer mehr Aufgaben technologisch gelöst werden, den entscheidenden Unterschied. Empathie-Fähigkeit macht einen authentischen Berater, eine authentische Beraterin der Zukunft aus.

Damit sind wir unseren Mitbewerbern noch mal einen Schritt in die Zukunft voraus. Die Chancen, die sich für uns ergeben:

- Wir gewinnen mit ernst gemeintem Verständnis neue Kunden außerhalb unseres Bestandes.
- Wir legen mit Empathie die Basis, Bedürfnisse für neue Angebote zu identifizieren.
- Wir bauen Ökosysteme des Wandels, weil wir multiple Interessenlagen verbinden können.

4. WIR FOLGEN WEITERHIN UNSEREM ENTDECKERGEIST: ER STELLT SICHER, DASS WIR AUCH IN ZUKUNFT SCHON IN DER ZUKUNFT SIND.

Wir wollten immer schon verstehen, analysieren, vorankommen und lernen. Wir sind neugierig, uns drängt es, die Zukunft zu entdecken und sie mal spielerisch, mal komplex und aufwendig zu realisieren. Das ist in vielen Organisationen nicht selbstverständlich. Unser Entdeckergeist ist außergewöhnlich und er treibt uns: Er ist die unsichtbare Kraft, die mal heimlich, mal forscht Schritte in die Zukunft macht. Mit unserem Einsatz für Innovation und Forschergeist investieren wir in unsere Zukunft – manche BAs mehr, andere weniger. Dieser Entdeckergeist

markiert einen weiteren Kontrastpunkt auf unserem Weg in die eigene Größe. Daraus ergeben sich wieder viele Chancen:

- Entdecken und entwickeln wir mit viel Lust und Expertise neue nachgefragte Angebote.
- Bearbeiten wir proaktiv den Markt, indem wir Bedürfnisse adressieren und Lösungen anbieten.
- Verstehen wir die Zukunft als eine Entscheidung für konkrete Entwicklungschancen und nutzen wir diese!

IV. Ausblick auf unsere Vision:

INTERLAB. WIR GESTALTEN WERT.

Wir haben unsere Vision interLab genannt. interLab kam als Kunstbegriff auf die Welt. Schnell waren Analogien zur Hand, um diesen neuen Begriff besser begreifen zu können. Zum Beispiel die Analogie zum Intercity. Der Intercity verbindet Städte, das interLab sollte Labs verbinden – wo auch immer sie sind: bei Kunden, Partnern oder auch an Universitäten.

Der Begriff interLab ist eine Kombination aus „inter“ und „lab“. „Inter“ bedeutet „zwischen“ und spielt auf das Zwischenmenschliche unserer Arbeit als Beraterinnen und Berater an, auf unsere Mitarbeit und unsere Empathie. Es steht für den Zwischenraum, in dem wir die Perspektive unserer Kunden mit unserer eigenen verbinden und das Know-how unserer Kunden mit unserem. „Lab“ kommt von „laborare“ und steht für Arbeit und Engagement. „Lab“ regt zu Forschung und Entwicklung an und schafft Raum für die Entwicklung neuer Modelle und Lösungen.

Im Sommer fanden unsere Zukunftsdialoge statt, in denen wir den Begriff „interLab“ mit unterschiedlichen Bereichen unserer Geschäftstätigkeit verbunden haben – zum Beispiel mit unserem Angebot, unserer Organisation oder auch unseren Partnern. Wir wollten wissen, welche Bilder sich im Dialog entwickeln und wohin es unseren Entdeckergeist zieht.

Einmal waren interLabs die BAs der Zukunft, die nicht an einem Purpose ausgerichtet werden, sondern an einem Thema oder Trend. Ein anderes Mal waren sie öffentlich zugängliche Forschungseinheiten der metafinanz, die sich durch Forschungsbeiträge von Kunden, Partnern und wissenschaftlichen Instituten finanzieren. Ein weiteres wegweisendes Bild gaben interLabs als Organisationseinheiten der metafinanz, in denen Wirtschaftlichkeit mit neu definierten KPIs gemessen wird. Das sind nur drei der vielen Vorstellungen, die in unseren Zukunftsdialogen aufgekommen sind.

2022 werden wir weitere Vorstellungen für das interLab entwickeln und damit weiter an unserem Zukunftsbild arbeiten. Denn eins steht fest: Unternehmen, die attraktive Zukunftsbilder entwerfen können, erobern die Märkte die Zukunft!

Um einen passenden Raum für Gedanken und Vorstellungen zu eröffnen, haben wir nach einem griffigen Motto gesucht. „Wir gestalten Wert“ kann sowohl als Aufruf an uns alle gelesen werden, gemeinsam Wertvorstellungen für die Zukunft zu entwickeln, als auch als Leistungsversprechen eines möglichen interLabs.

Wir wollen uns Fragen stellen wie:

- Was bedeutet Wert in Zukunft überhaupt?
- Wie gestaltet man in Zukunft Wert?
- Oder: Wie wollen wir unser „Wir“ beleben?

Was wir schon wissen: Wir sehen die metafinanz als Gestaltungsraum für Zukünftiges und wollen mit „Change-at-work“-Angeboten Wert schaffen, also „Change by doing“ zum Geschäftsmodell machen. Dafür gilt es jetzt, die richtigen Entscheidungen zu treffen und erfolversprechende Transitionen anzuschieben.

**ALSO: FANGEN WIR AN.
DER RICHTIGE ZEITPUNKT IST JETZT.**